

الدكتور صافي قصص لـ «التطوير الإداري»:

## عاصرت في أمريكا تطور وتحول علم الإدارة

الدكتور صافي قصص أمريكي مسلم من أصل لبناني خبير في علم الإدارة وله العديد من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية.. أكمل دراسته الجامعية في لبنان وانتقل إلى الولايات المتحدة ليكتسب المزيد من الخبرة العلمية والعملية فتميز بأرائه الجريئة والقوية التي تهدف إلى العبور من واقعنا الحالي إلى عالم أكثر تطوراً وتقدماً. وهذا ما أراد حين آثر العيش في جدة بمملكتنا الغالية... أن يقدم كل خبراته وتجاربه للنهوض للمساهمة في النهوض بالأمة. وقد شخّص في لقاءنا معه الداء ووصف الدواء لبيئة عمل إيجابي تدفع بمستوياتها الإدارية إلى مستويات أعلى كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية.

معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة تهمل تطوير موظفيها

العملي لكنت خبرتي في معظمها نظرية.. فالتعلم مستمر وأنا أعتبر نفسي معلم متعلم.

- في أي مجال تعملون الآن وهل لا زلتم تعيشون في الولايات المتحدة الأمريكية؟

• أنا أمضي معظم وقتي الآن في جدة ولو أنني أقضي عدة أشهر من السنة في الولايات المتحدة لمتابعة أعمالي هناك. وقد أسست في جدة فرع شركة أمريكية تدعى «أمريكان ستراتيجيك هلتيك مانجمنت» كشركة استثمار أجنبي تعمل في مجال إدارة المؤسسات الصحية و تملك أحدث مركز تشخيص إشعاعي في جدة و تنوي نشر مراكزها في سائر أنحاء المملكة تحت مسمى المركز الدولي للتشخيص الإشعاعي. كما أملك «شركة ستراتيجك إدج» للاستشارات الإدارية المتخصصة في التخطيط الاستراتيجي للشركات و

- حدثنا عن نفسك وخبرتك في مجال الإدارة؟

• ولدت في بيروت لعائلة متوسطة الحال و درست في مدارس المقاصد الإسلامية ثم في جامعة بيروت العربية، كلية إدارة الأعمال. و كنت أعمل أثناء الدراسة فـ أحد البنوك حيث اكتسبت خبرة تطبيقية كبيرة. وقد انتقلت إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة ١٩٦٨ م حيث عشت هناك ثلاثين سنة وعاصرت تطور علم الإدارة فـ مراحلها المختلفة و تابعت تحوله من فن إلى علم على يد أساتذة من أمثال بيتر دراكر و رونالد فيشر الذي أدخل تقنيات الإحصاء إلى ما عرف بعد ذلك بعلم الإدارة. وقد شملت التطورات الحديثة في علم الإدارة مناحي كثيرة منها الإدارة بالأهداف و إعادة الهيكلة و أسلوب «السيكس سيجم» لتطوير الجودة و غيرها من نظريات التطوير المتعلقة بتقنية المعلومات. و لولا أنني اعتبرت أن الدكتوراه مدخلا للتعلم على المستوى

ما ينقصنا المدير القائد المبدع المؤتم بقدراته والمتكيف مع الثقافة السائدة







# من فن إلى علم

## التطوير الإداري وسيلة الإدارة للمحافظة على مركزها في السوق وقدراتها التنافسية

و قيم وكأنها جميعا وقف علينا و هو ما يشبه موقف النعمة التي تدفن رأسها في الرمال عندما تحيط بها المخاطر. و لكن الواقع يقول غير ذلك، فلطالما لاحظنا التزام الأمريكي بالمواعيد و استخفافنا بها. و التزام رجل الأعمال الغربي بالتزاماته المالية الناتجة عن العقود. وغيرها من أنماط السلوك الإداري الملتزم. ومع الأسف فإن التزام رجل الأعمال العربي إجمالا ليس بالمستوى المطلوب. و نحن من خلال عملنا في شركة «ستراتيجك أدج» «نحاول تغيير هذا الواقع.

- ما الذي تقصده.. و كيف تستطيعون التأثير في هذا الواقع؟

•• التأثير في الواقع من أجل التغيير للأفضل يعتمد على إدراك الشخص أن ثمة خطب ما في واقعه و أنه يستطيع أن

### الحياة في جدة؟

•• ببساطة لأنقل ما تعلمته في الولايات المتحدة إلى عالمنا العربي والإسلامي. و المملكة العربية السعودية هي قلب هذا العالم. و قد لاحظت أننا قد أخذنا عن العالم الغربي النظام الرأسمالي دون أن ننتبه إلى نظام القيم المعتمد هناك. و أكثر من ذلك فإن معظمنا ينكر على الغرب أن يكون عنده أخلاق



المؤسسات الخاصة و العامة. كما أننا كلفنا بإعداد العديد من الخطط للكثير من الشركات الخاصة و لكننا نفتخر بعلاقتنا ببعض الشركات ذات الطابع الإستراتيجي والمتفرعة عن مجموعة بن لادن وخاصة في مجال العناية الصحية.

- لماذا تركتم الولايات المتحدة الأمريكية و اخترتم





أعلى الدرجات العلمية من أكبر الجامعات الأمريكية ذلك أن حكومة خادم الحرمين الشريفين برؤيتها الإستراتيجية الحاذقة قد أرسلت أفواجا من الشباب السعودي للتخصص في مجالات الإدارة الحديثة وقد عادوا والحمد لله يحملون شهادتهم العلمية ليتبوؤا أعلى المراكز.

- إذا أين تكمن المشكلة و لماذا لم يحصل التطوير المطلوب عند عودة هؤلاء و تقلدهم أعلى المناصب سواء في الشركات الخاصة أو في الدولة؟

●● إن ما ينقصنا هو المدير القائد المبدع الواثق من نفسه و المؤمن بقدراته هو وبقدرات موظفيه على التكيف مع الواقع والتغيير لما هو أفضل. و لن نحصل على هذا المدير باتباعه إلى أمريكا و حصوله على أعلى الدرجات العلمية فقط ذلك أن المبادئ الإدارية التي نجحت في أمريكا و تدرّس في جامعاتها نتجت عن ظروف مختلفة عن ظروفنا في المملكة علما أن المبادئ التي تحكم إدارة الأعمال واحدة. فالمطلوب إذا هو المدير المبدع الشجاع القادر على التكيف مع الثقافة السائدة مع القدرة على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة التي تعلمها في الخارج. كل هذا في إطار عام من الالتزام بمبادئ الإسلام و سنة نبينا محمد صلى الله عليه و سلم الذي بعث ليتمم مكارم الأخلاق و التي هي أساس نجاح الشركات الغربية التي التزمت بها دون أن تكون مأمورة بالترامها و لكنها لاحظت أن الالتزام بالقيم يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية عند الموظفين والتي تؤدي بدورها لارتفاع الإنتاجية وزيادة الربحية.

لذلك فأنتي أوجه نداء إلى مديرينا لإعادة النظر في أولوياتهم و تجديد التزامهم بمكارم الأخلاق و القيم التي علمنا إياها القرآن الكريم و السنة المطهرة مع الالتزام بمبادئ الإدارة الحديثة حتى تثبت التلاحم بين ما تلقيناه من علوم في الغرب وما نستطيع تعليمه للعالم أجمع لو صدقنا مع أنفسنا.

هذا التزاوج وحده الذي يؤدي إلى ثقافة إيجابية تؤمن بيئة عمل إيجابي وفعال مما يؤدي إلى تطوير إداري ناجح.

## ثقافة الالتزام الجماعي والنمط السلوكي الملتزم والرغبة في القدرة على التغيير أهم مبادئ التطوير الإداري

- إذا كيف يتم تطوير البيئة و تحويلها إلى بيئة عمل إيجابية و فعالة؟

●● أولا أرى أن علينا أن نبدأ بتوصيف المظاهر العامة للتخلف الإداري والتي تتلخص بالابتعاد عن مفاهيم الإدارة الحديثة مما يؤدي إلى معدلات متدنية للكفاءة و ارتفاع لتكاليف الإنتاج و التركيز على الموارد المادية دون الالتفات للقيم. وعدم الالتفات للقيم هو بيت القصيد لأنه الأساس لتطوير ثقافة الشركة. والملاحظ في مجتمعنا أن العديد من رجال الأعمال يبدون التزاما بمبادئ الدين الحنيف على المستوى الشخصي بينما ممارساتهم الإدارية بعيدة كل البعد عن مبادئ الدين التي تركز على العدل والأمانة كما في قوله سبحانه و تعالى في سورة النساء: ﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا﴾. و قد يتجلى غياب العدل في ممارسات مثل تعيب مبدأ تكافؤ الفرص ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وعدم مكافأة المحسن و معاقبة المسيء واستبدال هذه المبادئ الأساسية في الإدارة بالمحسوبية و التركيز على الولاء بدلا من الكفاءة مما يؤدي حتما لثقافة مريضة بعيدة عن الأجواء الإيجابية التي تنهض بالموظف و تؤدي إلى التطوير الإيجابي للشركة.

هذه الثقافة المريضة هي بيت الداء في نظري. إن ما ينقصنا ليس المتخصصين في العلوم الإدارية الذين يحملون

يجسن هذا الواقع و ينتج عن هذا الرغبة في التغيير. لكن التغيير لن يحدث إلا إذا تملكنا القدرة على التغيير. و السؤال هو: من الذي سيستفيد من التغيير حتى يكون مرغوبا فيه؟ بصراحة فإن معظم الناس يخشون التغيير وإذا كنا نتحدث عن الشركات الخاصة فإننا نعتقد أن طريق التغيير أمامها طويل و يختلف الحاجة إليه باختلاف درجة التطوير الإداري في الشركة. فهناك شركات تقتصر لأبسط الخطط و تعتبر بعيدة عن ممارسة مبادئ الإدارة الحديثة بينما تعتبر أخرى أكثر تقدما و تملك الخطط اللازمة و بعض الشركات تعتبر بمعايير علم الإدارة بنفس مستوى الشركات العالمية من ناحية التنظيم والتطوير. والدافع للتطوير والتغيير لجميع هذه الشركات الخاصة هو مدى أدراك الإدارة لأهمية التطوير وأثره على ربحية الشركة.

- و هل يؤدي التطوير الإداري بالضرورة لزيادة أرباح الشركات؟

●● التطوير الإداري ليس هدفا لذاته بل هو وسيلة تستعملها الإدارة كي تحافظ على مركزها في السوق و قدراتها التنافسية عن طريق رفع كفاءة الموظفين لزيادة إنتاجيتهم وتطوير ورفع كفاءة الأداء للوحدات الإدارية و أخيرا تطوير بيئة عمل إيجابي وفعال.

غالبا ما نسمع من مدراء الشركات الكبرى تصريحات بأن أهم أصول شركاتهم و التي تساهم أكثر من غيرها في نجاح هذه الشركات هي موظفيهم. و إذا كان الموظف هو هدف التطوير الإداري فإن المراقب الواعي يدرك حتما أن معظم الشركات الصغيرة و المتوسطة في المملكة تهمل تطوير موظفيها تحت ذرائع مختلفة.

أما الشركات الكبرى والمؤسسات الحكومية فأنها تشارك في اهتمامها ببرامج التدريب التي تنفق عليها الكثير من المال بينما تهمل العنصر الأهم ألا وهو

تطوير بيئة عمل إيجابي و فعال. و بدون هذا العنصر الأخير فإن التطوير سيبقى ناقصا و لن يؤتي أكله.

